

Leistungsreserven

identifizieren

und ausschöpfen



Klare Prioritäten – Bessere Ergebnisse: Um die Aufmerksamkeit der Vertriebler wird gebuhlt, unzählige Projekte laufen parallel. Es fehlt an Orientierung im Vertrieb. Wie kann die Schlagkraft der Verkäufer entfesselt werden? Wo soll der Verkäufer seine wertvolle und immer knapper werdende Ressource „Gesprächszeit beim Kunden“ einsetzen? Unsere Gastautoren zeigen, dass sich Ergebnisverbesserungen erzielen lassen, wenn Verkäufer von nicht-wertschöpfenden Tätigkeiten entlastet werden, die Qualität der Kundenzeit gesteigert wird und die aktive Verkaufszeit ausgeweitet werden kann. Bessere Ergebnisse im Vertrieb lassen sich durch ein direktes Management der **AKTIVEN VERKAUFSZEIT (AVZ)** realisieren. Voraussetzungen und Lösungsansätze im Überblick.

VON DR. MATTHIAS HUCKEMANN UND PROF. DR. CHRISTIAN SCHMITZ



Um die Aufmerksamkeit der Vertriebsmitarbeiter wird heute regelrecht gebuhlt. Unzählige Projekte laufen parallel. „Jeden Tag wird eine neue Sau durch das Dorf getrieben“, so die Wahrnehmung. Der durchschnittliche Verkaufsmitarbeiter wechselt ständig zwischen zwölf Aufgaben, die er beginnt, verfolgt oder zu Ende bringen muss. Jede einzelne präsentiert sich als wichtig und verlangt die volle Konzentration. Viele Dinge werden inzwischen auch getan, weil der Computer es so vorgibt. Tatsächlich wird der Verkäufer tagtäglich abgelenkt, weil er viele Dinge gleichzeitig verfolgen muss. Dabei ist die Verfügbarkeit an Information nicht etwa ein Engpass, sondern vielmehr die Kernherausforderung. Nie zuvor waren Informationen weltweit so schnell und umfangreich verfügbar. Wissen bedeutet demzufolge nicht mehr Macht, wie es unsere Eltern noch gepredigt haben, sondern in vielen Momenten Machtlosigkeit. Die beschriebenen Entwicklungen beanspruchen und erschweren zu unterscheiden, was wichtig ist und was nicht. Man lässt sich bereitwillig ablenken und beschallen. Das Management delegiert Komplexität. Es fehlt an Orientierung im Vertrieb. Indem komplexe Anforderungen an den Vertrieb weitergereicht werden verfehlt das Management seine Kernaufgabe, Entscheidungen

zu treffen, die sich in klaren Prioritäten widerspiegeln. Somit delegiert das Management seine Kernaufgabe an den Verkauf, der im Dickicht der Anforderungen häufig selber entscheidet, wo Prioritäten gesetzt werden und wo nicht. Eine zentrale Frage im Vertrieb: Wo soll der Verkäufer seine wertvollste Ressource, die Gesprächszeit beim Kunden, die sogenannte Aktive Verkaufszeit, einsetzen? Sie ist in der Regel äußerst knapp bemessen. Stellen wir uns einen Moment lang vor, der Vertrieb besucht die falschen Kunden und bespricht die falschen Themen. Seine Wirkung ist dann gleich Null. Weil er sich – wie immer schon – auf seine Erfahrung und Intuition verlässt. Und weil er der positiven Illusion unterliegt, so wie so alles richtig zu machen. Soll das Management sich vor diesem Hintergrund gemäß des Mottos von Franz Beckenbauer „Geht’s raus und spielt’s halt Fußball“ verhalten und fordern „Geht’s raus und verkauft’s halt?“ Oder müssen Leistungspotenziale im Vertrieb systematisch, kontinuierlich erfasst, analysiert und die richtigen Aktivitäten entwickelt, sowie und vor allen Dingen umgesetzt werden?

Mercuri International hat gemeinsam mit dem Sales & Marketing Department der Ruhr-Universität Bochum und der Universität St. Gallen im Mai 2014 den Status Quo zur Steuerung des Vertriebs in deutschen Unternehmen untersucht. Im Rahmen der Studie wurden Manager aus 130 führenden Unternehmen aus un-

terschiedlichen Branchen befragt und 20 vertiefende Expertengespräche geführt, um herauszufinden,

- ▶ mit welchen und wie vielen Kennziffern (KPIs) Leistung im Vertrieb gemessen werden,
- ▶ welche Anforderungen an ein professionelles Kennzahlen-System zu stellen sind,
- ▶ wie hoch die knappe Ressource Zeit beim Kunden (Aktive Verkaufszeit) ist und wie sie eingesetzt wird,
- ▶ wie viele Besuche ein Verkäufer in der Woche durchführt,
- ▶ welche Aufgaben Verkäufer sonst zu erledigen haben,
- ▶ wie viele Kilometer ein Verkäufer pro Jahr fährt,
- ▶ wie zufrieden die Unternehmen mit ihrem aktuellen KPI-System sind.

Struktur der Befragten: Branche (69 Prozent Industriegüterhersteller, elf Prozent Dienstleistungsunternehmen, zehn Prozent Konsumgüterhersteller, zehn Prozent Großhändler), Position (73 Prozent Vertriebsleiter, 20 Prozent Geschäftsführer, drei Prozent Geschäftsbereichsleiter, zwei Prozent Leiter Vertrieb und Marketing, zwei Prozent andere); Größe der Verkaufsmannschaft (25 Prozent bis zehn ADMs, 30 Prozent 11-50 ADMs, 45 Prozent mehr als 50 ADMs) und Kanäle (Mehrfachantworten möglich: 81 Prozent Direktvertrieb über ADM, 70 Prozent über Händler, 30 Prozent über Onlineshops).

Zentrale Ergebnisse der Studie:

- ▶ **Der Anteil der Vertriebskosten am Umsatz** liegt durchschnittlich bei 16 Prozent und bildet damit einen großen Kostenblock in den Unternehmen. Bei 44 Prozent der Befragten sind diese Kosten in den letzten Jahren gestiegen. Dieses Ergebnis unterstreicht die Wichtigkeit, die teure Ressource Ver-

trieb (eng) zu steuern und zu managen. Das Management sollte genau hinschauen, wo der Vertrieb die bestmöglichen Ergebnisse erzielen kann und Prioritäten vorgeben. Nur so wird sich das Kosten-Nutzen-Verhältnis für den Vertrieb in einem vertretbaren Rahmen bewegen.

- ▶ Durchschnittlich **steuern** Führungskräfte ihren Vertrieb mit **acht KPIs, Entscheidungen treffen sie auf Basis von fünf KPI-Kategorien**. Für die richtige Anzahl der Kennzahlen kann es keine allgemeingültigen Regeln geben. Dafür sind die Voraussetzungen der teilnehmenden Unternehmen zu unterschiedlich. Da jedoch die Komplexität in vielen Unternehmen während der letzten Jahre enorm gewachsen ist (beispielsweise bei der Anzahl der genutzten Vertriebskanäle oder Anzahl der Produkte), müsste auch die Anzahl der Kennziffern proportional zugenommen haben. Keinesfalls sollten sich die Manager davon abschrecken lassen, dass die eigene Außendienstmannschaft die mit der Einführung von weiteren KPIs verbundene steigende Transparenz meistens kritisch sieht. Allerdings gibt es auch hier eine Schattenseite: Eine erhöhte Anzahl von KPIs im Vertrieb erhöht Komplexität, verringert Klarheit und führt nicht selten zu falschen Entscheidungen.
- ▶ **Zeitverwendung im Verkauf ist erfolgskritisch:** Im Schnitt führen Verkäufer branchenübergreifend zehn Kundenbesuche pro Woche durch, das heißt zwei Besuche pro Tag (*vgl. Abbildung 1*). Gleichzeitig investiert der Verkäufer die meiste Arbeitszeit pro Jahr in interne Aufgaben und Projekte. Bei durchschnittlich 44.000 gefahrenen Kilometern pro Jahr werden circa 50 Tage allein im Auto verbracht. Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass die Ressource Vertrieb nicht nur teuer, sondern auch äußerst knapp ist. Umso wichtiger ist eine präzise Steuerung etwa zu den potentialstarken und attraktiven Kundenklassen. Gleichzeitig wird evident, welche Pro-

Abb.1: Durchschnittliche Anzahl Kundenbesuche pro Woche nach Branche (n=114)

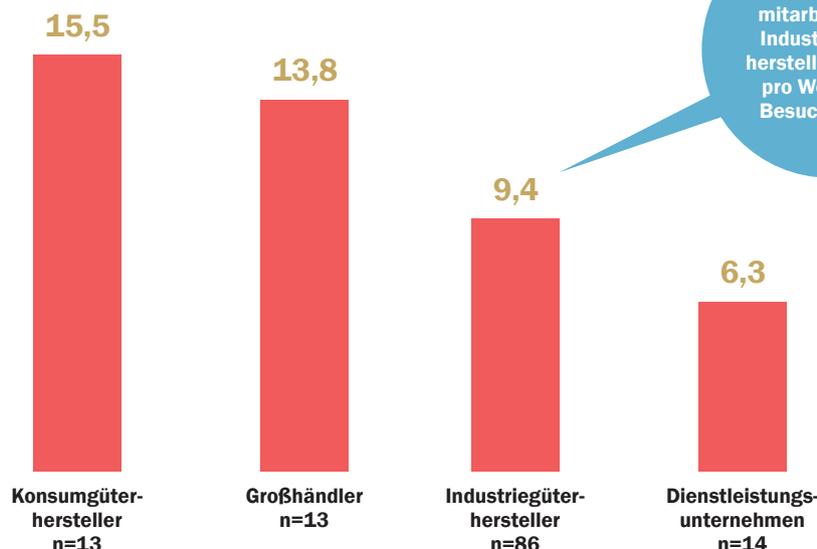
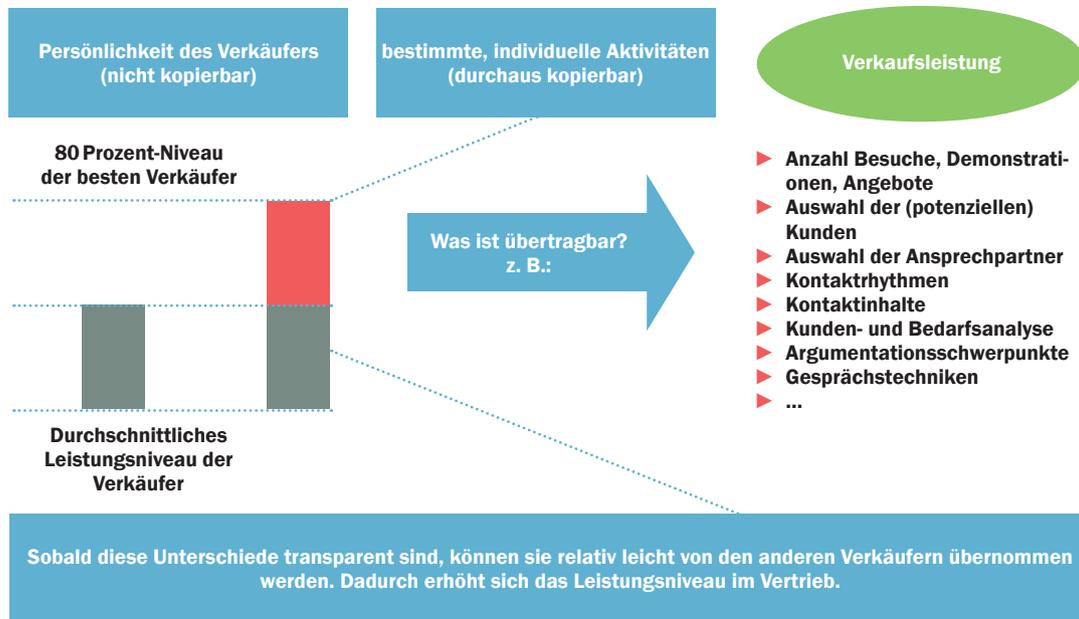


Abb.2: Leistungsreserven im Vertrieb transparent machen



duktivitätsreserven in scheinbaren Nebenthemen wie etwa Reise- und Routenoptimierung liegen können.

- ▶ Allerdings scheint es genau hier noch Luft nach oben zu geben, denn nur 48 Prozent der Befragten messen den **Umsatz nach Kundensegmenten, den Umsatz nach Kundenklassen** sogar nur 38 Prozent. Somit bleibt es wohl überwiegend dem Vertrieb überlassen, welche Kunden wichtig sind und welche nicht. Sich auf die Erfahrungen und die Intuition der eigenen Verkäufer zu verlassen, birgt jedoch erhebliche Risiken.
- ▶ **Kennzahlen, die die Aktivitäten des Vertriebs** (beispielsweise Besuche, Phasen im Verkaufsprozess) steuern und erfassen, sind erst für 55 Prozent der Befragten gängige Praxis. Wille und Erfahrung des Vertriebs alleine garantiert allerdings nicht den Erfolg.
- ▶ 64 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass ihr **aktuelles Kennzahlensystem** zum Erreichen der eigenen Ziele beiträgt. 75 Prozent geben weiterhin an, dass Kennzahlen den Vertrieb dabei unterstützen, sich im Vergleich zu den Kollegen richtig einzuschätzen. Allerdings glauben wiederum nur 40 Prozent, dass es auch hilft, die Leistungsreserven im eigenen Vertrieb zu identifizieren. Kennzahlen werden somit auf der einen Seite als wichtig eingeschätzt, andererseits existieren noch Potentiale, das eigene System weiter zu verbessern.

Erkenntnisse aus Experten-gesprächen:

Die Gesprächspartner äußerten vor allen Dingen die Sorge, mit zu vielen Kennzahlen die eigene Vertriebsmannschaft zu demotivieren. „Wir haben erfahrene Mitarbeiter, die wissen, wie es geht. Die fühlen sich wahrscheinlich dann zu stark gegängelt.“ Andererseits wird bestätigt, dass sich viele Außendienstler der Illusion hingeben, aus Intuition und Erfahrung alles richtig zu machen.

Tatsächlich aber weichen die Prioritäten des Vertriebs teilweise deutlich von den Vorgaben des eigenen Unternehmens ab. Weiterhin wird bestätigt, dass die Bereitschaft des eigenen Vertriebs, sich zu verbessern und zu entwickeln, eher schwach ausgebildet ist. Die Mehrheit der interviewten Unternehmen lehnen konkrete Besuchsvorgaben für ihre Vertriebsmitarbeiter ab. Tenor: „Man verlangt fünf Besuche pro Tag und der Außendienst wird sie durchführen. Dabei gerät die Qualität in den Hintergrund. Wichtiger ist es die richtigen Kunden mit den richtigen Themen zu besuchen.“ Kennzahlen sollen dem Vertrieb helfen, genau auszuwählen, womit er seine Zeit verbringt. Das verlangt, einen Veränderungsprozess bei den eigenen Mitarbeitern einzuleiten und eine Akzeptanz für die höhere Transparenz zu erzeugen. Aus Sicht der Interviewpartner reduzieren Kennziffern die Komplexität für den Vertrieb auf präzise, nachvollziehbare Parameter, helfen vor allen Dingen Informationen systematisch zu gewinnen, Stärken und Schwächen rechtzeitig zu erkennen, Märkte und Kunden einzuschätzen, Wettbewerber zu beurteilen, Vertriebsprozesse zu optimieren, Best Practices auszutauschen und Verbesserungen einzuleiten. Hürden bei der Entwicklung bzw. Weiterentwicklung eines Kennzahlen-Systems bilden die Beschaffung der erforderlichen Informationen und die häufig nicht geeigneten IT- Systeme (CRM-Systeme). Die Umsetzung eines überarbeiteten oder gar neuen Kennzahlensystems fordert die Führungskräfte im Vertrieb heraus. „Die Medizin muss auch genommen werden, die wir anbieten“ sagte uns ein Geschäftsführer. Der Außendienst sieht jedoch oft nicht die Notwendigkeit, etwas zu verändern. Das Gewohnte wird vielmehr zum Rettungsanker in einem immer schnelleren, komplexeren Vertriebsalltag. Sich mit Ansätzen auseinander zu setzen, um effektiver und effizienter zu werden, Feedback zu erhalten, gehört nicht zur Routine im Vertrieb. Kennzahlen aber sollen helfen, die richtigen Schlüsse zu ziehen und gegebenenfalls Veränderungen durchzuführen. Das bedeutet Führungsarbeit, die, so vermuten die Gesprächspartner, sich in Zukunft deutlich erhöhen muss. „Zurzeit sind es ungefähr 25 Prozent der gesamten Arbeitszeit, die

unsere Verkaufsleiter mit ihren Mitarbeitern verbringen, zukünftig werden es 75 Prozent sein müssen. Ein langer Weg!“ In den Interviews wurde deshalb eingefordert, Kennzahlen für die Führungskräfte einzuführen (beispielsweise über Anzahl der durchgeführten Coachings und Mitarbeitergespräche).

Fazit und Empfehlungen

Das Erfolgsbild des Verkäufers wird überproportional von Intuition, spontanen Reaktionen beim Kunden und dem Einsatz der eigenen Persönlichkeit geprägt. Die Auffassung, dass erfolgreiches Verkaufen etwas Unerklärliches, fast Mystisches ist und sich als Geniestreich kaum fassen und schon gar nicht reproduzieren lässt, wird so aufrechterhalten. Wenn aber Vertrieb wirklich ein schwarzes Loch ist, birgt dies ein hohes Risiko und eine gefährliche Abhängigkeit. Kennzahlen helfen dem Vertrieb, sich auf die richtigen Aktivitäten mit der richtigen Quantität, Qualität und Richtung zu konzentrieren, Erfolge zu multiplizieren und Misserfolge zu reduzieren. Aus den Ergebnissen der Untersuchung leiten sich folgende vier Handlungsempfehlungen ab:

- ▶ KPIs für das Aktivitäten-Management entwickeln und einsetzen, um die Erfolgstreiber zu managen.
- ▶ Leistungen für Spitzenverkäufer transparent machen (vgl. *Abbildung 2*).
- ▶ KPIs für die Führung des Vertriebs entwickeln und einsetzen, um die Umsetzung mit dem Vertrieb sicher zu stellen.
- ▶ Implementieren und Anpassen von acht KPI, um alle relevanten Informationen zu erfassen und zu nutzen. Folgende Kategorien sollten Standard in den Unternehmen sein:
 - 1 Marktperspektive: eigener Marktanteil und der vom Hauptwettbewerber, sowie ein Kundenzufriedenheitsindex
 - 2 Ergebnisse und Prognosen: Umsatz und Deckungsbeiträge pro Vertriebskanal, Produktgruppe, auswertbar nach Region und pro Verkäufer
 - 3 Effizienz im Vertrieb: Kosten des Vertriebs vom Umsatz
 - 4 Produktivität im Vertrieb: Umsatz pro Kopf, pro Kundenklasse, gewonnene und verlorene Kunden
 - 5 Vertriebsaktivitäten: Anzahl der Besuche insgesamt, pro ADM, Region, Kundenklasse, Segment und Vertriebskanal
 - 6 Vertriebsmitarbeiter: durchschnittliches Alter der Vertriebsmitarbeiter, Länge der Zugehörigkeit, Fluktuation
 - 7 Produkte und Innovationen: Umsatzanteil alte versus neue Produkte
 - 8 Führung: Anzahl der Coachingtage mit den Vertriebsmitarbeitern, Mitarbeiter-Entwicklungs-Gespräche

Kerngedanken zum Abschluss

- ▶ Kennzahlen helfen dem Vertrieb, sich auf die richtigen Aktivitäten mit der richtigen Quantität, Qualität und Richtung zu konzentrieren!
- ▶ Die durchschnittlichen Verkäufer sollten circa 80 Prozent des Leistungsniveaus der besten Verkäufer erreichen. Die restlichen 20 Prozent sind erfahrungsgemäß Talent beziehungsweise personenbedingte oder externe Unterschiede.
- ▶ Das Vergleichen ist das Ende des Glücks und der Anfang der Unzufriedenheit (Soren Kierkegaard) •



DR. MATTHIAS HUCKEMANN
ist Geschäftsführer und Partner von Mercuri International, einer auf Vertrieb spezialisierten Trainings- und Unternehmensberatung. Huckemann ist darüber hinaus Autor zahlreicher Fachpublikationen zu diversen Managementthemen.



PROF. DR. CHRISTIAN SCHMITZ
ist Professor im Sales und Marketing Department an der Ruhr-Universität Bochum sowie Assistentenprofessor für Marketing der Universität St. Gallen und Leiter des dortigen Kompetenzzentrums für B2B-Marketing und Vertrieb.

Fotos: Privat

VERTRIEBS MANAGER

HERAUSGEBER

Rudolf Hetzel
Paul Krebs
Torben Werner

REDAKTION

Patrick Weisbrod
(Chefredakteur, Vi.S.d.P.)
patrick.weisbrod@vertriebsmanager.de

wortwert | Die Wirtschaftsredaktion

MITARBEITER DER AUSGABE

Viktoria Bittmann, Andreas Franken, Matthias Huckemann, Christoph Hus, Annika Janssen, Marvin Milatz, Lisa Reuter, Sibylle Schikora, André Schmidt-Carré, Christian Schmitz, Peter Schreiber, Josefin Schürmanns, David Selbach, Rainer Steppan, Eva Theil, Klara Walk, Jeanne Wellnitz, Olaf Wittrock

GESTALTUNG

Marcel Franke

FOTOREDAKTION

Julia Nimke
Laurin Schmid

ANZEIGEN

Norman Wittig
norman.wittig@helios-media.com
Cornelius Mutschler
cornelius.mutschler@helios-media.com

DRUCK

PieReg Druckcenter Berlin GmbH
Benzstraße 12, 12277 Berlin

ABONNEMENTKONDITIONEN

Inland: 4 Ausgaben – 64 Euro
Ausland: 4 Ausgaben – 90 Euro
Studenten: 4 Ausgaben – 42 Euro
Alle Preise inkl. MwSt. und Versandkosten

INTERNET

www.vertriebsmanager.de

VERLAGS-/REDAKTIONS- ANSCHRIFT



HELIOS MEDIA
PUBLISHING HOUSE

Helios Media GmbH
Werderscher Markt 13
10117 Berlin
Telefon: 030 / 84 85 90
Fax: 030 / 84 85 920
info@helios-media.com
www.helios-media.com